

La arquitectura organizacional y las capacidades estratégicas empresariales*

Jesús Perdomo-Ortiz**

Resumen

El diseño organizacional y la teoría basada en los recursos han sido las dos áreas de la economía de la empresa que más desarrollo e impacto en la gerencia, y en el estado del arte de la disciplina, han tenido durante los últimos 15 años. Este documento aborda desde una perspectiva comparada ambos temas y encuentra una estrecha relación de mutuo apoyo conceptual.

Es importante precisar que el presente documento no es una revisión de la literatura sobre diseño o arquitectura organizacional; no obstante se soporta en un conjunto de lecturas centradas en dicha temática. En este sentido, el objetivo del documento es hacer una reflexión crítica, planteando unas hipótesis de trabajo y argumentando su elaboración.

La literatura sobre dirección estratégica tiene como uno de sus soportes disciplinares la denominada teoría (visión) de la empresa basada en los recursos (*The Resource-Based View of the Firm*, RBV) y defiende una lógica implícita de causalidad, al considerar la estructura organizacional como una consecuencia de la estrategia empresarial. Una visión crítica de la arquitectura organizacional contrasta la causalidad estrategia → estructura y puede explicar un vacío en la RBV, cuando ésta trata de explicar el tránsito del concepto de recurso a capacidad, haciendo alusión a un necesario proceso de integración de recursos básicos. Este documento plantea, entonces, la hipótesis de que la arquitectura organizacional es una forma de explicar la conformación de capacidades empresariales y, desde su argumentación, muestra cómo la causalidad estrategia → estructura se puede entender en forma inversa.

Palabras clave

Arquitectura organizacional, diseño organizacional, estructura organizacional, derechos de decisión, sistemas de evaluación e incentivos, capacidades empresariales, estrategias empresariales.

1. Planteamiento del problema: Hipótesis de trabajo

El tema del diseño organizacional ligado a la definición de la estructura básica del funcionamiento de la empresa, y que en este documento se asimilará al concepto de arquitectura organizacional (AO), parece haber llegado a una interesante propuesta teórica de consenso a partir del desarrollo propuesto por Jensen y

Meckling (1995)¹. O, de otra manera, estos autores han decantado los elementos o factores fundamentales que

* Este artículo es una reflexión crítica sobre las recientes apuestas teóricas de la RBV (perspectiva basada en los recursos) y de la AO (arquitectura organizacional), especialmente el trabajo de Jensen y Meckling (1995). Se recibió en septiembre y se aprobó definitivamente en noviembre de 2003.

** Administrador de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia. E-mail: jesusperdomo@tutopia.com.

¹ Tres textos de uso común para la formación de gestores empresariales han asumido el marco conceptual sobre la AO de Jensen y Meckling: Brickley, Smith y Zimmerman (2001), Arruñada (1998) y Jensen (1998). Este indicador de convergencia teórica puede ser debatible, pero el carácter pedagógico y de réplica que adquiere una propuesta de marco conceptual en textos universitarios, además del antecedente de la teoría de la agencia expuesta también por Jensen y Meckling, y su posterior aceptación en la comunidad académica, pueden ser ciertamente grandes indicios de convergencia. Más aun, si se acepta el reto de Jensen y Meckling implícito en el último párrafo de su artículo: "La creación de la ciencia de la organización está todavía en su infancia. Nosotros creemos que la estructura delineada en este capítulo provee una visión de la organización que señala campos de comprensión para los científicos sociales y los gerentes. El conocimiento de unas reglas de juego de una organización y de una sorprendente pequeña cantidad de su tecnología o conjunto de oportunidades, permite hacer una precisa predicción de su comportamiento. Tales predicciones son de gran valor para gerentes y científicos sociales".

determinan un diseño organizacional. En efecto, del amplio conjunto de elementos a considerar en una AO —las características del flujo de información y recursos; la relaciones de autoridad y control; la distribución del poder efectivo; la asignación de responsabilidades; la asignación de los poderes de decisión; las normas de organización; los procesos de adopción de decisiones; los métodos para atraer y retener miembros y recursos; los medios por los que se generan y difunden ideas y conocimientos; los objetivos, estrategias y tácticas; y la armonización de fines y comportamientos² (Milgrom y Roberts, 1993)—, Jensen y Meckling (1995) han definido como esenciales unas "reglas de juego" para el diseño organizacional centradas en tres elementos:

- a. Un sistema de asignación de derechos de decisión
- b. Un sistema de evaluación y medida
- c. Un sistema de recompensa-castigo

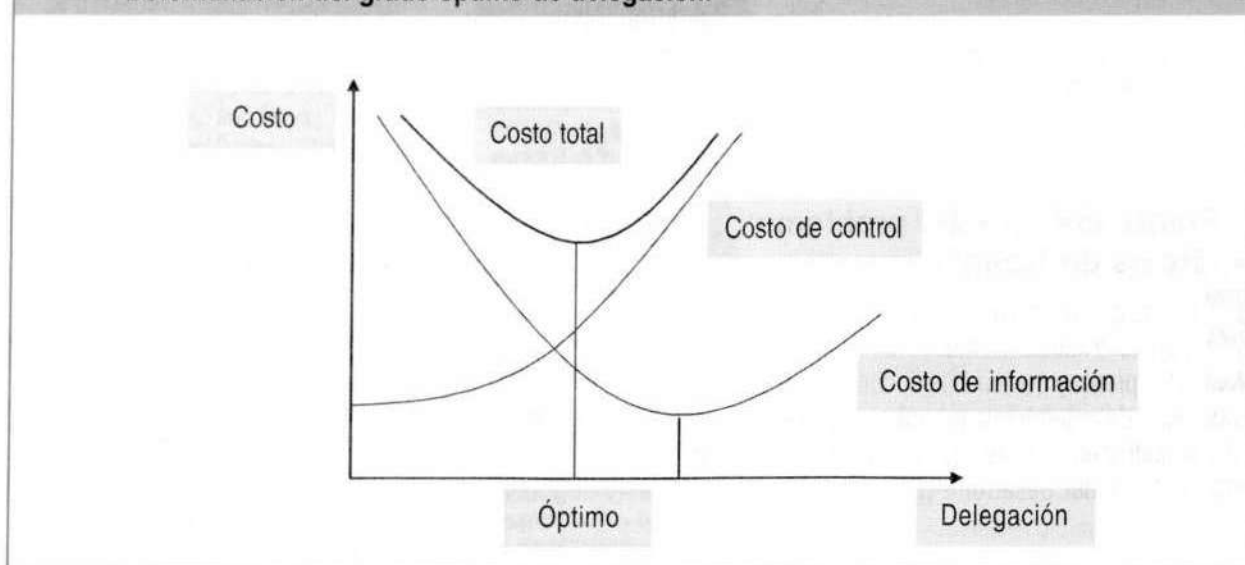
En términos más simples, una propuesta de AO requeriría la definición de un *sistema de coordinación* y de un *sistema de control*. Es decir, un diseño óptimo de la estructura organizacional requeriría la minimización de los *costos de coordinación* a través de la asignación de derechos de decisión, estando estos en función de la especialización dada por la posesión de conocimiento e infor-

mación específica, y de la minimización de los *costos de motivación* a través del control de los comportamientos oportunistas de los agentes individuales, con la implementación de esquemas de evaluación y de incentivos (Williamson, 1980 y 2002; Galán, 2000)³.

Estas "reglas de juego" de la AO se pueden resumir en la pregunta por la determinación del grado óptimo de descentralización (delegación) de una empresa. Como lo ilustra la *figura 1*, este punto se encuentra a partir del "trade-off" entre *costos de control* y *costos de información*.

La solución óptima de la asignación de los derechos de decisión, entendidos si se quiere en el modelo simple de la *figura 1* como número de niveles jerárquicos, es una elegante respuesta al debate tradicional entre centralizar o descentralizar. En efecto, si una empresa está totalmente centralizada se ubicaría sobre el eje de las ordenadas de la *figura 1*, en donde los costos de información son elevados, mientras los costos de control son bajos. Alternativamente, una empresa completamente descentralizada se ubicaría al extremo derecho del eje de las abscisas, donde los costos de información son mínimos y los costos de control son altos.

Figura 1 Determinación del grado óptimo de delegación.



Fuente: Adaptado de Jensen y Meckling (1995).

² De la Fuente, García-Tenorio, Guerras y Hernangómez (1997) también consideran un conjunto alternativo de elementos necesarios para el diseño organizacional: relaciones formales, delegación, sistema de autoridad, sistema administrativo (políticas de control) y relaciones informales.

³ Nuevamente, De la Fuente *et al.* (1997) trazan un modelo simplificado de diseño organizacional equiparable en muchos aspectos al sugerido por Jensen y Meckling (1995). Para estos autores, las variables de diseño se pueden agrupar en dos procesos: proceso de diferenciación y proceso de integración. La equivalencia de los modelos se daría entre el sistema de asignación de derechos de decisión y el proceso de diferenciación, y entre el sistema de control y el proceso de integración.

El óptimo del grado de delegación (descentralización) se encontraría en el equilibrio marginal entre los costos de información y los costos de control⁴. Los *costos de información* reflejan los costos de coordinar agentes con conocimiento e información específica que debe ser generada y transmitida para el proceso de toma de decisiones. Además, incluyen los resultados de las malas decisiones, fruto de la utilización de una información o conocimiento específico incorrecto. Mientras tanto los *costos de control* reflejan los problemas de agencia, derivados de la existencia de conflictos de intereses y de la necesidad de crear sistemas de evaluación, salvaguardias de garantía y supervisión, y sistemas de incentivos que promuevan la motivación de los agentes para la convergencia de intereses⁵.

Un punto importante a tener en cuenta para el análisis posterior es el papel que juega la *cultura corporativa o empresarial* en relación con el modelo planteado. Para Brickley *et al.* (2001), el modelo de AO defendido por Jensen y Meckling es consistente con el concepto de cultura corporativa y, en particular, los tres elementos definidos como claves se convierten a su vez en un patrón o guía para incidir en el cambio de una cultura empresarial. Sin embargo, apoyándose en un estudio de Kreps (1990), consideran que dentro de la amplia gama de características organizacionales propias de la cultura de las empresas, tales como las costumbres, los tabús, los eslogan, los héroes, el folclore y los rituales sociales, los elementos realmente importantes y consistentes con el modelo de AO de las "tres patas" (taburete) son la *comunicación* y las *expectativas creadas en los empleados*.

Alternativamente, De la Fuente *et al.* (1997) consideran que dentro del proceso de integración que, como se anotó, equivale al sistema de control del modelo de AO de Jensen y Meckling, además de los llamados mecanismos formales (sistema de evaluación y sistema de

incentivos), se deben considerar mecanismos informales como variables de diseño. Así, la cultura empresarial entraría dentro de este conjunto de mecanismos informales en donde también consideran relevantes los procesos de comunicación.

En suma, y en palabras de Jensen y Meckling (1995), "mientras existen muchos factores que determinan el comportamiento de las empresas, nuestra observación empírica indica que el conocimiento de las reglas de juego (grado de descentralización) permite hacer una buena predicción acerca del comportamiento de una organización y de su efectividad".

Ahora bien, el modelo de AO centrado en las reglas de juego descritas se entiende en su potencia empírica cuando se le argumenta en torno al *concepto de transabilidad*. En efecto, se considera que el entendimiento de la función de la transabilidad en los mercados clarifica las funciones críticas que deben ser desarrolladas en las organizaciones (Jensen y Meckling, 1995). La transabilidad soportada en los derechos de propiedad privada de los agentes, no solo es la condición necesaria para el intercambio sino que es la base del mercado y el recurso institucional a través del cual los mercados alinean conocimiento con derechos de decisión y control. Así, la transabilidad en los mercados soluciona el problema de la asignación de derechos de propiedad y el problema del control (Jensen y Meckling, 1995)⁶.

Por lo tanto, de acuerdo con estos autores,

las empresas son siempre un ejemplo de ausencia de derechos de decisión transables... Esto significa que no existe un proceso automático de descentralización, que permita asegurar que los derechos de decisión en la firma migren hacia los agentes que tienen el conocimiento específico relevante para su ejercicio y, por lo tanto, no existe una medida del desempeño automática ni un sistema de recompensas que motive a los agentes a usar sus derechos de decisión en interés de la organización... En consecuencia, se requiere un explícito sistema de dirección de gestión y un mecanismo para sustituir la transabilidad. (1995)

Siguiendo ahora a Arruñada (1998), entender los problemas del control y de la asignación de derechos en las organizaciones, identificados por Jensen y Meckling, implica comprender cómo se resuelven en la institución

⁴ Como lo sugieren Jensen y Meckling (1995) se asume que los derechos de decisión se asignan óptimamente en cada nivel de jerarquía definido.

⁵ En un esquema alternativo pero equivalente, Galán (2000) plantea un modelo de equilibrio estático entre beneficios y costos de la relación estrategia-estructura-resultado. En éste los *costos burocráticos* o de transacción se consolidan en *costos de coordinación* y *costos de motivación*. "Los costos de coordinación en el seno de la estructura multidivisional dependen de tres variables básicas: costos de departamentalización (interdependencia), costos del mecanismo de planificación coordinada y costos por coordinar equipos". Mientras tanto, "los costos de motivación que incorporan la estructura multidivisional dependen de cuatro grupos de variables: contratos incompletos y asimetrías de información, costos de retribución, costos de influencia (información y supervisión) y costos de agencia".

⁶ Este planteamiento es siempre cierto en ausencia de externalidades, que en principio no permiten por definición asignar todos los derechos individuales para soportar los costos y capturar los beneficios derivados de las acciones de los agentes.

del mercado. La respuesta es la existencia del sistema de precios y de los derechos de propiedad, que de una forma automática, debido a la transabilidad, permiten: i) asignar los bienes y recursos a quienes los valoran en mayor medida; ii) poner precio a los distintos bienes y recursos; y iii) retribuir a su propietario con los cambios de valor que experimentan los bienes y recursos como consecuencia de la actuación.

El *cuadro 1* resume los argumentos expuestos:



Cuadro 1. Los problemas de asignación y control.		
	Mercado	Organización
Mecanismo de arbitraje	Sistema de precios	Sistemas de delegación y control
Derechos asignados	Derechos de propiedad	Derechos de decisión
Conocimiento e información	General	Específica
Transabilidad	Total	Limitada
Valoración	Automática y explícita	Construida y difusa
Retribución	Automática	Compensada
Sentido de la decisión	Horizontal-Decisor propietario	Vertical-Decisor delegado

Fuente: Adaptación de Arruñada (1998) y Jensen y Meckling (1995).

Regresando al argumento de partida, las empresas diseñan una arquitectura organizacional (AO) con el fin de encontrar un mecanismo de arbitraje que solucione los problemas de asignación y control inherentes al funcionamiento de estas formas institucionales de organización económica. Los problemas surgen por el carácter de los derechos que se tratan en las organizaciones respecto al mercado, por la ausencia o limitación de la función de transabilidad o enajenación de los derechos y por el carácter del conocimiento e información que manejan los agentes⁷. Es decir, en las transacciones organizativas el propietario de los recursos transfiere o delega en otras personas derechos de decisión y no derechos de propiedad, y esta delegación hace necesario

un sistema de control. Por lo tanto, la valoración y la retribución no son automáticas y se requiere entonces diseñar sistemas de evaluación, medida e incentivos.

En suma,

cada organización realiza en su seno funciones similares a las que el sistema de precios lleva a cabo en forma automática. Para ello en la empresa actúan mecanismos que: 1) dividen y asignan los derechos de decisión entre sus miembros (asignación de derechos o delegación); 2) permiten evaluar su actuación (evaluación); y 3) les retribuyen consiguientemente (compensación). (Arruñada, 1998)

En otras palabras, se crean unas reglas de juego que reemplazan la función de transabilidad del mercado y permiten explicar la estructura y el comportamiento de las empresas.

Llegados a este punto, la propuesta es simple. La nueva perspectiva del diseño organizacional (AO), en función de la construcción de un sistema de asignación y uno de control, permite elaborar una hipótesis que llena un vacío explicativo de la teoría basada en los recursos (RBV), y otra hipótesis paralela y consecuente con la primera, en el sentido que es posible plantear nuevos argu-

⁷ Aunque en este escrito no se ha hecho explícito, la argumentación para el planteamiento del modelo de la AO de Jensen y Meckling se construye a partir de la importancia del conocimiento y su distribución para el buen funcionamiento de la economía, según palabras de Hayek en 1945. En efecto, mientras en el mercado los derechos de propiedad migran hacia los agentes con mayor nivel de información y conocimiento de carácter general, es decir, con posibilidad de valoración a través del sistema de precios, en las empresas los derechos de decisión se otorgan (delegan) en función de la mayor cantidad de información y conocimiento específico (idiosincrásico) de los agentes, para el cual no existe una fácil valoración automática, y en este sentido se plantea como difusa.

mentos para establecer la causalidad entre estrategia y estructura empresarial.

Hipótesis uno: *La arquitectura organizacional (AO) es la forma de explicar la construcción de capacidades estratégicas empresariales a partir de la identificación de los recursos críticos.*

Hipótesis dos: *La causalidad clásica de la estructura organizacional como un resultado de la estrategia empresarial, puede contrastarse al entender la formación de la estrategia como derivada del control sobre recursos y capacidades críticas.*

Los siguientes apartes elaboran la justificación para el planteamiento de las dos hipótesis expuestas.

2. Arquitectura organizacional y capacidades empresariales

La *dirección estratégica* como un nuevo enfoque de la estrategia empresarial, o como un subcampo específico de la administración de empresas, ha revelado como fundamental para su propuesta metodológica, apoyarse en la propuesta teórica de la perspectiva basada en los recursos (RBV) y, además, ha fortalecido la idea de que la formación de la estrategia en la empresa es fundamentalmente de tipo racional o de contenido: la implementación de la estrategia sigue al análisis y la formulación⁸.

En concreto, la dirección estratégica propone, a partir de la definición de un propósito estratégico, la elaboración de un diagnóstico que incluye un análisis externo y uno interno. Mientras el análisis externo tiene como fun-

damento la perspectiva teórica de la organización industrial, el análisis interno se soporta en las directrices de política que surgen de una perspectiva teórica basada en los recursos (RBV).

Desde la RBV se "concibe a la empresa como un conjunto único de recursos tangibles e intangibles y no como una cartera de negocios" (Suárez, 1997). En este sentido es un cambio de perspectiva de análisis, ya que la empresa se define en función de sus *inputs* más que de sus *outputs*.

Por lo tanto, las ventajas competitivas de las empresas tienen su fuente en los recursos, capacidades y aptitudes centrales. El paso de una categoría a otra, de los recursos a las capacidades y de estas a las aptitudes, está en función de las habilidades empresariales para la reconfiguración e integración de la categoría anterior, siendo la categoría básica la de los recursos (activos). La literatura diferencia entre los recursos tangibles e intangibles, y tiene como criterio de clasificación la potencialidad estratégica del recurso (grado en que contribuyen al desarrollo de capacidades). En los cuadros 2 y 3 se elabora un esquema de recursos y capacidades, tomado de Hitt, Ireland y Hoskisson (1999).

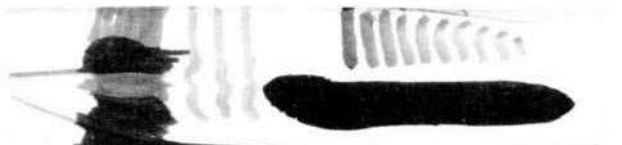
De lo aquí expuesto surgen dos inquietudes: primera, ¿la estructura organizacional de las empresas es un recurso tangible?; segunda, ¿cómo se establece en la práctica la reconfiguración e integración de recursos en capacidades? Las respuestas, y quizás las mismas inquietudes, ya habían sido anticipadas por los teóricos de la RBV.

Cuadro 2 Recursos y capacidades tangibles

Recursos financieros	• Capacidad de la empresa para pedir prestado. • Capacidad de la empresa para generar fondos internos.
Recursos físicos	• Complejidad y ubicación de la planta y equipo. • Acceso a materias primas.
Recursos humanos	• Capacitación, experiencia, buen juicio, inteligencia, discernimiento, adaptabilidad, compromiso y lealtad.
Recursos de la organización	• La estructura formal de informes de una empresa y sus sistemas formales de planeación, control y coordinación.

Fuente: Barney (1991) y Grant (1991).

⁸ El texto de Grant (1997) es una importante referencia para la historia y el estado de desarrollo de la dirección estratégica. A partir de la versión en inglés de este texto ha surgido una importante cantidad de textos equivalentes, lo cual denota que este marco conceptual y metodológico ha llegado a su madurez.



Cuadro 3 Recursos y capacidades intangibles	
Recursos tecnológicos	• Inventario de tecnología: patentes, marcas registradas, derechos reservados y secretos comerciales. • Base técnica de conocimiento para aplicación.
Recursos para la innovación	• Empleados técnicos. • Instalaciones para la I&D.
Reputación	• Ante clientes: marca, percepción de la calidad de productos, duración y confiabilidad. • Ante proveedores: programas de proveedores.

Fuente: Barney (1991) y Grant (1991).

En efecto, para Grant (1991), una capacidad se refiere a la coordinación de un conjunto de recursos para realizar alguna tarea o actividad. Según Teece, Pisano y Shuen (1997), la gestión colectiva de un conjunto de recursos exige complejos patrones de coordinación e integración (Suárez, 1997). Por lo tanto, y como en efecto se plantea en los libros de texto, la diferencia entre capacidades y recursos parece estar en un ejercicio complejo de agregación de valor (Hitt *et al.*, 1999). Pero, como lo ilustran los cuadros 2 y 3, es frecuente encontrar en la literatura que los recursos estratégicos se ejemplifican con capacidades, lo cual expresa una debilidad o vacío en la diferenciación conceptual; incluso se llega a plantear que las definiciones de rutinas y capacidades son muy similares, y la separación entre ellas es difusa (Suárez, 1997; Fernández y Suárez, 1996)⁹.

Ahora bien, desde esta misma óptica de aclaración de fronteras conceptuales, no parece adecuado el tratamiento de los recursos organizacionales como recursos tangibles. En efecto, los recursos físicos, humanos y financieros han sido tratados en la teoría económica en un nivel conceptual diferente al de los recursos organizativos. La evidencia elocuente es la tradición neoclásica de asimilar empresa a función de producción y cómo el proceso de transformación de recursos en productos se entiende a partir de la identificación de los típicos factores de la producción: trabajo y capital¹⁰.

Por lo tanto, bajo la argumentación de justificación esbozada, una solución al problema de la agregación de recursos en capacidades se establece por la vía de la existencia de sistemas de asignación y sistemas de control en las organizaciones. En otras palabras, retomando a Teece *et al.* (1997), la gestión colectiva de un conjunto de recursos exige complejos patrones de reconfiguración y coordinación que, como se ha visto, determinan las capacidades empresariales. Así, la hipótesis de trabajo es que esos procesos de reconfiguración y coordinación que se reclaman para construir capacidades, son en realidad los sistemas necesarios para una adecuada arquitectura organizacional. La minimización de los costos burocráticos o de transacción (coordinación y motivación) es la garantía para que las organizaciones adecuen sus recursos en capacidades estratégicas con el fin de establecer ventajas competitivas en los mercados.

Así, la hipótesis a contrastar sería:
Hipótesis uno: *La arquitectura organizacional es la forma de explicar la construcción de capacidades estratégicas empresariales a partir de la identificación de los recursos críticos.*

3. Arquitectura organizacional y estrategia empresarial

Retomando una argumentación anterior, la dirección estratégica plantea implícita y explícitamente que la formación de la estrategia empresarial responde claramente a un proceso racional o de contenido. Esto implica que se está asumiendo el postulado clásico de Chandler (1962) de que la estructura organizativa se adapta constantemente a la estrategia. En otras palabras, que la estrategia es una variable exógena al proceso de implantación, o que la estructura organizativa adopta un carácter instrumental de la estrategia empresarial (Galán, 2000).

⁹ En concreto, se plantea que los retos para la RBV dos son: Primero, aclarar cómo se identifican metodológicamente los recursos estratégicos (profundizar los criterios esbozados por Barney (1991) y el uso de la cadena de valor de Porter). Segundo, cómo se justifican conceptos como recursos, capacidades y aptitudes centrales; cómo se agregan unos en otros.
¹⁰ Los recientes libros de texto de teoría microeconómica han recuperado de la literatura clásica, y para la función de producción, el factor empresarialidad, que aunque entendido como juego de riesgo, podría incluir los aquí denominados recursos organizacionales.

Cuadro 4 La ruta crítica de la dirección estratégica.

Etapa	Objeto	Tarea
Análisis estratégico –etapa 1–	Orientación básica de la empresa	• Misión y objetivos de la empresa
	Diagnóstico: Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades	• Análisis externo • Análisis interno
Formulación de estrategias –etapa 2–	Estrategias corporativas y competitivas	• Diseño de opciones estratégicas
Implementación de estrategias –etapa 3–	Adecuación, factibilidad y aceptación	• Evaluación y selección de estrategias
	Soporte y planificación de estrategias funcionales	• Puesta en práctica
	Revisión del proceso de dirección estratégica	• Control

Fuente: Adaptado de Navas y Guerras (1996)

Esquemáticamente, la dirección estratégica podría plantearse como una ruta crítica para lograr el éxito empresarial (creación de valor, generación de ventajas competitivas, rendimientos superiores al promedio), donde la secuencia estaría representada en el *cuadro 4*.

Como se observa en esta representación lineal, la implementación sigue a la formulación de la estrategia. Es decir, el diseño de una arquitectura organizacional, con sus respectivos sistemas de asignación y control, se definen en función de la estrategia formulada¹¹. Aunque se debe decir que la literatura reconoce que no se ha encontrado una prueba empírica consistente respecto a la causalidad estrategia → estructura, y que se acota permanentemente respecto a la complejidad del proceso, lo cierto es que el sentido normativo de la teoría privilegia la causalidad formulación-implementación.

Por lo tanto, en el tradicional debate estrategia-estructura, la apuesta de la dirección estratégica respecto a soportar el diagnóstico de fortalezas y debilidades en el marco conceptual de la teoría de recursos (RBV), y la hipótesis uno de este trabajo, involucrando la arquitectu-

ra organizacional (AO) en la construcción de capacidades estratégicas empresariales, llevan a plantear que, en efecto, la relación entre estrategia y estructura es compleja y que existen elementos a favor de la causalidad menos favorecida en la visión normativa de la economía de la empresa.

¿Esto implica un nuevo paradigma a la explicación de la formación de la estrategia en la empresa? ¿Una nueva escuela? Por lo defendido en la literatura de la RBV, y en el nuevo marco positivo y normativo del diseño organizacional, la respuesta sería que, en efecto, existe un nuevo enfoque para la formación de la estrategia en la empresa.

Esquemáticamente, se tendrían ahora cuatro enfoques (Fernández y Suárez, 1996):

- Enfoque racional o de contenido: "Estrategia como plan y activa".
- Enfoque descriptivo o de proceso: "Estrategia como aprendizaje organizativo y emergente".
- Enfoque evolutivo o ecológico: "Estrategia como algo irrelevante y pasiva".
- Enfoque de recursos: "Estrategia derivada del control de recursos críticos y activa".

En suma, y debido "al hecho de que a lo largo de su vida las empresas van desarrollando capacidades diferenciales para tener éxito, la estrategia empresarial ha de basarse en un conocimiento exhaustivo y una valoración correcta de esas capacidades" (Arruñada, 1998), y, en este sentido, la estrategia sigue a la estructura.

¹¹ Una propuesta equivalente a la dirección estratégica es la elaborada por Brickley *et al.* (2001), al definir un modelo de determinantes de la estrategia, la arquitectura organizacional y el valor de la empresa. En éste, la lógica secuencial se inicia con la valoración del entorno empresarial definido por el cambio técnico, la competencia en los mercados de bienes y factores, y la regulación pública, para sugerir enseguida la necesidad de formulación de la estrategia, y de su soporte en la estructura organizacional (asignación de derechos de decisión, sistema de recompensa y sistema de evaluación del desempeño). Este ejercicio llevaría a las empresas, a través de unas acciones específicas, al aumento de valor de la firma.

Así, la hipótesis a contrastar sería:

Hipótesis dos: *La causalidad clásica de la estructura organizacional como un resultado de la estrategia empresarial, puede contrastarse al entender la formación de la estrategia como derivada del control sobre recursos y capacidades críticas.*

Conclusión

La reflexión sobre las recientes apuestas teóricas de la RBV (perspectiva basada en los recursos) y de la AO (arquitectura organizacional) han permitido formular dos hipótesis de trabajo que deben ser contrastadas empíricamente.

Por otro lado, la perspectiva normativa de la teoría respecto a la aplicación metodológica de marcos conceptuales en las empresas para la generación de valor, puede complementarse con la aplicación del conocimiento de unas nuevas "reglas de juego" para el diseño organizacional y de una sorprendentemente pequeña cantidad de tecnologías (sistemas) (Jensen y Meckling, 1995).

Referencias bibliográficas

- Arruñada, B. (1998). *Teoría contractual de la empresa*. Madrid: Marcial Pons.
- Barney, J.B. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17.
- Brickley, A., Smith, C.W., and Zimmerman, J.L. (2001). *Managerial economics and organizational architecture*. Chicago: Irwin.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- De la Fuente, J.M., García-Tenorio, J., Guerras, L.A. y Hernáiz, J. (1997). *Diseño organizativo de la empresa*. Madrid: Editorial Civitas.
- Donaldson, L. (2000). Design structure to fit strategy. *Handbook of principles of organizational behaviour*. Oxford: Blackwell.
- Fernández, Z. y Suárez, I. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(3), 73-92.
- Galán, J.I. (2000). Una propuesta de formalización de la relación estrategia-estructura-resultado. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 6, 213-238.
- Grant, R.M. (1991). The knowledge-based view of the firm: implications for management practice. *Long Range Planning*, 30(3).
- _____. (1997). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 1, 135-144.
- Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson, R. (1999). *Administración estratégica*. México: Thomson Editores.
- Jensen, M. (1998). *Foundations of organizational strategy*. USA: Harvard University Press.
- _____. y Meckling, W. (1995). Specific and general knowledge, and organizational structure. *Journal of Applied Corporate Finance* 8(2).
- Kreps, D. (1990). Corporate culture and economic theory. En Alt, J. and Shepsle, K. (comps.). *Perspectives on Positive Political Economy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1993). *Economía, organización y gestión de la empresa*. Barcelona: Ariel Economía.
- Navas, J.E. y Guerras, L.A. (1996). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Suárez, I. (1997). Enfoques evolutivos de la estrategia empresarial. *Revista Anthopos*, 182.
- Teece, D., Pisano, G., and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7).
- Williamson, O. (1980). The organization of work: a comparative institutional assessment. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, 5-38.
- _____. (2002). The theory of the firm as governance structure: From choice to contract. *Journal of Economic Perspectives*, 16(3), 171-195.

